

¿Cómo Apoya la Dirección la Calidad de la Labor de los Docentes?: Prácticas Eficaces de Liderazgo Pedagógico

How does Management Support the Teaching Quality: Successful Practices of Instructional Leadership

Marina García-Garnica

Universidad de Granada, España

La investigación educativa internacional ha constatado que el liderazgo pedagógico de la dirección es un elemento clave para la mejora de la calidad de las escuelas. Partiendo de estas evidencias, se ha desarrollado una investigación que tiene entre sus objetivos conocer las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico que desarrolla la dirección escolar en los CEIPs públicos andaluces, respecto al apoyo a la calidad docente. Para alcanzar este objetivo se ha optado por el método mixto. Los resultados obtenidos con la investigación cuantitativa y cualitativa nos permiten afirmar que la dirección desarrolla en un grado elevado este conjunto de prácticas, a excepción de aquellas relacionadas con labores de supervisión, considerándolas en su conjunto como muy relevantes. Se han encontrado diferencias significativas en la opinión de los directivos escolares en base a variables descriptivas como el sexo, el cargo ocupado y la formación específica.

Descriptores: Liderazgo pedagógico, Prácticas exitosas, Dirección escolar, Calidad educativa.

The international educational research has confirmed that instructional leadership is a key element to improve the quality at school. Starting from this evidence, a research has been carried out to find out successful practices of instructional leadership developed by management teams in andalusian public schools in regards to the support to teaching quality. To reach this aim a mixed method has been used. The results obtained through the quantitative and qualitative research let us confirm that management teams develop these practices in a high degree except those related to supervision duties. Furthermore, significant differences have been found on principals' opinions according to descriptive variables such as gender, post and specific training.

Keywords: Instructional leadership, Successful practices, School management, Educational quality.

Introducción

El liderazgo pedagógico de la dirección es uno de los factores más potentes con los que cuentan las escuelas para ser eficaces y lograr resultados de calidad. La investigación internacional confirma que los líderes escolares son capaces de influir indirectamente sobre los aprendizajes de los alumnos, al moldear las condiciones en las que se producen los procesos de enseñanza (Leithwood, Begley y Cousins, 1990; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Leithwood y Seashore-Louis, 2012), llegando a la conclusión de que el liderazgo tiene efectos muy significativos sobre la calidad de la organización escolar y el aprendizaje de los estudiantes.

Esto es así porque aquellos directores que ejercen el liderazgo influyen en las expectativas, las aspiraciones y el bienestar del profesorado del centro educativo, mejorando las situaciones de enseñanza-aprendizaje y facilitando e incrementando el desarrollo integral de las capacidades del alumnado (Day et al. 2010).

En definitiva, el liderazgo marca la diferencia en las escuelas, pues, como afirma Darling-Hammond (2012), de todos los factores escolares que influyen en el aprendizaje estudiantil, el liderazgo es el segundo en importancia, estando sólo por detrás de la labor que ejercen los docentes dentro del aula, y llegando a explicar hasta un 25% de la variación en el aprendizaje atribuible a factores relativos a la escuela (Robinson, 2007; Leithwood y Seashore-Louis, 2012).

En este sentido la tarea central de los líderes pedagógicos es ayudar a profesorado a mejorar su labor, influyendo en sus valores y motivaciones, en su nivel de compromiso, en sus habilidades y conocimientos y, como no, en las condiciones en las que desarrolla su trabajo (Leithwood et al., 2006); de modo que, el liderazgo eficaz deberá comprender todas aquellas prácticas que permitan el tratamiento de cada uno de estos aspectos.

Método

Siguiendo las tendencias internacionales (Day, 2005; Heck y Hallinger, 2005; Leithwood y Louis, 2012), en esta investigación se ha optado por el método mixto. Concretamente, el diseño metodológico empleado es el explicativo (Creswell y Plano Clark, 2007), que integra dos fases de investigación: una primera cuantitativa, que tiene prioridad sobre la segunda cualitativa. Partiendo de este diseño, con la primera fase se ha alcanzado una visión general de la realidad estudiada, utilizando como instrumento un cuestionario diseñado ad hoc (García-Garnica, 2016); mientras que la segunda fase ha permitido profundizar, comprender mejor e incluso ejemplificar estos datos más generales, a través de la realización de entrevistas.

Población y muestra

La población de esta investigación son los equipos directivos de los centros de educación infantil y primaria públicos de Andalucía. En la fase cuantitativa, la muestra participante y productora de información está compuesta por 329 directivos. Este tamaño es representativo de la población, según la fórmula propuesta por Tagliacarne (1968) considerando una población finita, y su elección ha sido aleatoria, sin responder a un muestreo de conveniencia. Para la fase cualitativa, se ha seleccionado de manera intencional a un número restringido de participantes (4 directores y 4 jefes de estudio), que constituyen casos con interés en sí mismos (Taylor y Bogdan, 2002), que permiten profundizar en la realidad estudiada.

Resultados

El análisis de los datos recogidos con el cuestionario se ha efectuado con el paquete estadístico SPSS Statistics 20, utilizando diferentes estrategias de análisis:

- Se ha realizado un análisis descriptivo, basado en frecuencias y porcentajes, para conocer la opinión que tienen los equipos directivos participantes sobre las prácticas eficaces de liderazgo, destinadas al apoyo a la calidad de la labor docente, que ellos mismos desarrollan en sus escuelas. Se van a exponer los resultados obtenidos, haciendo referencia en primer lugar, a la escala “en mi centro”, para expresar el grado en que se producen esas prácticas en la realidad de los centros y, en segundo lugar, a la escala “sería deseable”, para conocer la relevancia que le otorgan a cada una de las mismas.
- Se ha aplicado la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas, con el propósito de estudiar si existen diferencias

significativas en la percepción que tienen los miembros de equipos directivos sobre lo que ocurre en su escuela y lo que sería deseable que ocurriera, respecto a estas prácticas de liderazgo eficaz.

- Se han utilizado las pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney y Kruskal-Wallis, para conocer si existen diferencias significativas en la opinión que tiene esta población en base a las variables independientes establecidas en la investigación.

En el análisis de los datos cualitativos se ha empleado el software Nudist Vivo (versión 10.1.3), que ha facilitado la transcripción y categorización de la información. Con este programa se ha realizado un análisis vertical, estudiando la historia individual de cada uno de los participantes, y un análisis horizontal comparativo, atendiendo a las variables descriptivas. Esta información nos ayuda a comprender mejor los resultados obtenidos en la fase cuantitativa.

Discusión y conclusiones

Considerando la opinión de los directivos encuestados, se puede afirmar que las prácticas de apoyo a la calidad de la labor del profesorado son llevadas a cabo en un grado elevado. Estos profesionales hacen especial hincapié en su capacidad para crear un buen ambiente de trabajo que favorezca los procesos de enseñanza-aprendizaje, para fomentar el trabajo en equipo, para estar disponibles en la resolución de cuestiones pedagógicas, y para comprometer y apoyar a los docentes en lo relativo a la atención a la diversidad del alumnado.

Por el contrario, las prácticas de apoyo menos desarrolladas son las relacionadas con la supervisión del trabajo de los maestros dentro del aula y la revisión de las programaciones asegurando que permitan alcanzar aprendizajes de calidad.

De las entrevistas realizadas se desprende la idea de que los directivos orientan parte importante de su trabajo a apoyar la labor del profesorado y, para ello, desarrollan una serie de prácticas comunes.

De otra parte, se puede afirmar que los directivos escolares consideran que es bastante o muy deseable apoyar la calidad de la labor docente. De hecho, el conjunto de prácticas que integran este bloque es muy bien valorado por este colectivo.

Como es de esperar, existen diferencias relevantes y significativas entre la percepción de lo que ocurre en sus escuelas y la creencia de lo que es deseable que ocurra. En todos los ítems la puntuación es mayor en la escala sería deseable; pudiendo afirmarse que la visión de deseabilidad es superior a lo que ocurre en la escuela en cuanto a la capacidad para llevar a cabo prácticas exitosas de liderazgo dirigidas a apoyar la calidad de la labor docente.

En último término, aunque el conjunto de variable independientes establecidas en la investigación resultan de algún modo significativas en la opinión que tiene la dirección sobre su capacidad para mejorar y facilitar la calidad del trabajo docente, se ha detectado que las variables que resultan más determinantes son el sexo, el cargo ocupado y la formación específica. De modo que las mujeres, los secretarios y los jefes de estudio, así como aquellos que no han recibido formación para la dirección son quienes mejor valoran la capacidad para desempeñar prácticas dirigidas a mejorar la labor del profesorado.

Referencias

- Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Londres: Sage.
- Darling-Hammond, L. (2012). *Educar con calidad y equidad. Los dilemas del siglo XXI*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de la Fundación Chile.
- Day, C. W. (2005). Introduction. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 533-538.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. y Brown, E. (2010). *10 strong claims about effective school leadership*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCLS).
- García-Garnica, M. (2016). Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del profesorado*, 20(3), 493-526.
- Heck, R. H. y Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: Where does the field stand today? *Educational Management, Administration and Leadership*, 33(2), 229-244.
- Leithwood, K. A., Begley, P. y Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5- 31.
- Leithwood, K. y Seashore-Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: DfES/NCSL.
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: identifying what works and why*. Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.
- Tagliacarne, G. (1968). *Técnicas y práctica de las investigaciones de mercado*. Barcelona: Ariel.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.